

---

# Academia Open



*By Universitas Muhammadiyah Sidoarjo*

---

# Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June  
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14412

## Table Of Contents

<b>Journal Cover</b> .....	1
<b>Author[s] Statement</b> .....	3
<b>Editorial Team</b> .....	4
<b>Article information</b> .....	5
Check this article update (crossmark) .....	5
Check this article impact .....	5
Cite this article.....	5
<b>Title page</b> .....	6
Article Title .....	6
Author information .....	6
Abstract .....	6
<b>Article content</b> .....	7

## Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

## Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

## Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

# Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June  
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14412

## EDITORIAL TEAM

### Editor in Chief

Mochammad Tanzil Multazam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

### Managing Editor

Bobur Sobirov, Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

### Editors

Fika Megawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Wiwit Wahyu Wijayanti, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Farkhod Abdurakhmonov, Silk Road International Tourism University, Uzbekistan

Dr. Hindarto, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Evi Rinata, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

M Faisal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Dr. Hana Catur Wahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

# Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June  
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14412

## Article information

**Check this article update (crossmark)**



**Check this article impact (\*)**



**Save this article to Mendeley**



(\*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

## Theology of Zero-Based Budgeting from the Church's Perspective: Teologi Zero Based Budgeting Dalam Perspektif Gereja

**Kathleen Asyera Risakotta, kathleenasyera@gmail.com (\*)**

*Universitas Pattimura, Indonesia*

**Alimuddin Alimuddin, alimuddin@fe.unhas.ac.id**

*Universitas Hasanuddin, Indonesia*

**Syarifuddin Syarifuddin, syarifuddin@fe.unhas.ac.id**

*Universitas Hasanuddin, Indonesia*

(\*) Corresponding author

### Abstract

**General Background** Financial governance in religious organizations requires transparent, accountable, efficient, and mission-oriented budgeting because church resources carry administrative and spiritual responsibility. **Specific Background** The Protestant Church of Maluku, Ambon City Classis, manages congregational resources through planning, reporting, verification, and participatory decision-making practices. **Knowledge Gap** Studies on Zero-Based Budgeting have generally focused on corporate and government sectors, while theological interpretations of budgeting in church institutions remain limited. **Aims** This study examines the substantive implementation of Zero-Based Budgeting principles from a theological perspective and formulates recommendations for church teams and committees. **Results** Using an interpretive qualitative approach with Interpretive Phenomenological Analysis, interviews with pastors, financial administrators, and committee members revealed that the church has substantively applied Zero-Based Budgeting principles although the term is not formally adopted. Four themes emerged: stewardship theology, financial transparency and accountability, mission and diaconal priority evaluation, and congregational participation as shared responsibility. **Novelty** The study integrates management accounting and Christian theology by interpreting budgeting as an expression of faith, stewardship, and institutional accountability. **Implications** The findings provide a conceptual basis for strengthening transparent, accountable, participatory, and mission-oriented financial governance in religious nonprofit organizations.

### Highlights:

- ♦ GPM practices need-justified planning without formal terminology adoption.
- ♦ Transparency and accountability operate as social capital for congregational trust.
- ♦ Mission and diaconal priorities guide program evaluation.

**Keywords:** Zero-Based Budgeting, Stewardship Theology, Accountability, Church, Protestant Church of Maluku

Published date: 2026-06-11

## Pendahuluan

Penganggaran selalu menjadi komponen yang paling penting dalam organisasi. Penganggaran bukan sekadar rutinitas administratif, melainkan instrumen strategis yang menentukan keberlanjutan sebuah organisasi [1]. Penganggaran bertujuan sebagai refleksi dari tujuan orang-orang yang terlibat didalamnya [2]. Anggaran sebagai alat untuk mengkoordinir semua kegiatan yang berbeda tetapi saling melengkapi. Perencanaan anggaran merupakan salah satu tahapan penting dalam melaksanakan pengelolaan keuangan. Jika perencanaan dan penganggaran dilaksanakan sebagaimana mestinya pasti tidak ada hambatan bagi organisasi tersebut. Namun, jika hal tersebut tidak berjalan dengan baik, maka akan menimbulkan kendala dan tantangan bagi organisasi sehingga mengakibatkan anggaran tidak terserap dengan maksimal, dan akan berdampak pada kinerja organisasi [3].

Praktik penganggaran dalam organisasi modern sering disebut sebagai *incremental budgeting*, yang berarti untuk menetapkan anggaran periode berikutnya berdasarkan angka periode sebelumnya tanpa mempertanyakan relevansi atau efisiensi mendasar dari pos-pos yang ada. *Incremental budgeting* mengasumsikan bahwa anggaran tahun lalu sudah efisien, namun bisa saja mengandung pemborosan. Pemborosan ini akan terus berlanjut ke tahun-tahun berikutnya.

Solusi dari inefisiensi penganggaran tradisional ini, muncullah *Zero Based Budgeting* (ZBB) yang diperkenalkan oleh [17] di Texas Instruments. ZBB merupakan metode penganggaran yang mengharuskan setiap unit atau departemen memulai proses penyusunan anggaran dari titik nol, tanpa mengacu pada anggaran tahun sebelumnya sebagai *baseline*. Setiap pengeluaran harus dijustifikasi secara eksplisit berdasarkan kebutuhan aktual dan prioritas program. Pendekatan ini berbeda secara fundamental dengan penganggaran inkremental yang hanya memodifikasi angka tahun sebelumnya.

ZBB diyakini berpotensi besar dalam peningkatan akuntabilitas keuangan dengan mengevaluasi keseluruhan penggunaan anggaran, pemanfaatan sumber daya yang tepat sasaran, dan menciptakan budaya transparansi maupun bertanggung jawab di dalam organisasi [4]. ZBB diterapkan pada beberapa Perusahaan multinasional seperti Unilever, hal ini menunjukkan integrasi strategi keuangan dan regulasi yang sejalan dan standar akuntansi yang berlaku. Berdasarkan Unilever Annual Report pada tahun 2022 menyebutkan Perusahaan yang berhasil melakukan efisiensi biaya tanpa mengorbankan kualitas produk maupun layanan, dengan melakukan penataan ulang struktur biaya dan fokus pada peningkatan efektivitas operasional. Pendekatan tersebut sejalan dengan prinsip-prinsip efisiensi anggaran yaitu konsep ZBB.

ZBB menjadi salah satu metode penting sebagai alat manajemen strategis yang dapat mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah dan menolak biaya yang tidak dapat memberikan kontribusi terhadap output perusahaan [5]. Pemborosan dapat dicegah, sumber daya dialokasikan secara fleksibel terhadap prioritas pembangunan nasional dengan penerapan ZBB [6].

Hasil penelitian yang dilakukan oleh [6] menunjukkan ZBB mendorong setiap unit kerja untuk melakukan penilaian kebutuhan secara kritis dan sistematis, mulai dari nol tanpa bergantung pada anggaran tahun sebelumnya. Efektivitas ZBB ditunjukkan dengan terjadinya penghematan anggaran antara 15% hingga 22,5% dalam mengeliminasi pemborosan dan mengarahkan dana ke prioritas utama. ZBB juga memiliki peranan penting dalam mencegah praktik mark-up anggaran, dan alokasi yang tidak sesuai prioritas, hal ini memaksa organisasi untuk memulai perencanaan dari nol, sehingga tidak ada ruang untuk memanipulasi anggaran karena setiap pengeluaran harus disertai argumentasi berbasis kebutuhan aktual. Namun, diperlukan kompetensi sumber daya manusia dalam penerapan ZBB [6].

Lembaga nonprofit, khususnya organisasi keagamaan, juga membutuhkan pengelolaan keuangan yang transparan, akuntabel, dan efisien untuk memastikan bahwa setiap dana yang masuk dan keluar sesuai dengan visi dan misi pelayanan [7]. Gereja dikategorikan sebagai organisasi nirlaba karena persembahan merupakan sumber daya yang digunakan untuk menjalankan berbagai aktivitas operasinya [8]. Gereja sebagai institusi spiritual bertanggung jawab bukan hanya dalam aspek teologis, melainkan juga dalam pengelolaan sumber daya yang dipercayakan oleh jemaat. Tanggung jawab ini bersifat ganda: secara vertikal kepada Tuhan sebagai pemilik segala sumber [18] dan secara horizontal kepada jemaat sebagai mitra pelayanan yang mempercayakan persembahannya. Gereja sebagai salah satu lembaga keagamaan yang juga merupakan organisasi sektor publik yang melakukan kegiatan spiritual keagamaan dan keimanan [9] menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam menjalankan aktivitas operasinya [10]. Kegagalan dalam pengelolaan keuangan gereja dengan demikian bukan hanya persoalan administratif, melainkan persoalan iman dan integritas pelayanan. Kelemahan dalam pengelolaan keuangan dapat berdampak negatif pada kepercayaan dan keterlibatan spiritual jemaat [11] maupun menurunkan citra dan kredibilitas gereja, serta mampu menimbulkan konflik internal, menurunkan jumlah persembahan atau donasi .

Beberapa kasus yang terjadi pada Lembaga keagamaan semakin marak terjadi di Indonesia. Kasus yang terjadi yaitu penyalahgunaan dana hibah pembangunan gereja yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Kepulauan Tanimbar, Provinsi Maluku, Tahun Anggaran 2019 dan 2020 mengakibatkan ketua dan bendahara panitia menjadi terdakwa dalam kasus tersebut dan menjalani sidang perdana pada bulan Desember 2025. Ditemukan ketidaksesuaian antara laporan tertulis dengan kondisi fisik pembangunan dan progres pembangunan gereja tidak sebanding dengan besarnya dana hibah yang telah dicairkan dan digunakan. Hal ini berdampak pada umat Katolik belum dapat memanfaatkan bangunan gereja secara optimal.

Kasus yang sama juga terjadi tahun 2020-2023 pada Sinode Gereja Masehi Injili di Minahasa (GMIM), Sulawesi Utara dan menetapkan lima tersangka pada bulan April 2025. Selanjutnya, terjadi pada Gereja Kalimantan Evangelis (GKE) Petra, di Kalimantan Barat, Tahun Anggaran 2017 dan 2019, sehingga dilakukan penggledahan pada November 2025. Penganggaran, penggunaan, serta pertanggungjawaban dana hibah yang tidak sesuai prosedur dan tidak sesuai kebutuhan.

Rentetan kasus tersebut mengindikasikan adanya kelemahan struktural dalam sistem penganggaran dan pengawasan keuangan gereja di Indonesia. [12] menyoroti bahwa semakin besar dan kompleks sebuah institusi gereja, semakin tinggi pula risiko terjadinya penyimpangan keuangan apabila tidak didukung oleh sistem penganggaran yang ketat dan transparan. Lebih jauh, kasus-kasus ini mencerminkan absennya mekanisme justifikasi anggaran yang sistematis yakni tidak adanya kewajiban bagi setiap unit atau panitia untuk membuktikan relevansi dan urgensi setiap pengeluaran sebelum dana dicairkan. Inilah celah fundamental yang justru dapat ditutup melalui penerapan prinsip ZBB.

Dari perspektif teologis, pengelolaan keuangan yang buruk dalam institusi gereja tidak hanya menimbulkan kerugian material, tetapi juga merusak kesaksian gereja di hadapan masyarakat. Integritas keuangan gereja merupakan bagian integral dari misi gereja itu sendiri, sebagaimana ditegaskan dalam Lukas 16:10 bahwa kesetiaan dalam perkara kecil mencerminkan karakter pengelolaan yang lebih besar. Dengan demikian, penerapan ZBB dalam konteks gereja bukan sekadar reformasi teknis administratif, melainkan sebuah tindakan pertobatan institusional yang dalam bahasa Yunani disebut metanoia yakni perubahan cara berpikir dan bertindak secara menyeluruh dalam mengelola titipan Allah.

Fenomena ini berkaitan dengan tingginya kompleksitas struktur organisasi, banyaknya jumlah anggota jemaat, serta besarnya dana persembahan yang dikelola. Gereja Protestan Maluku (GPM) adalah lembaga nonprofit yang menjalankan misi Allah di tengah-tengah dunia sebagai panggilan dan misi. Jemaat, klasis, dan sinode merupakan tingkatan hierarki GPM. Tingkatan ini tidak dapat dilepaspisahkan dan menjadi satu kesatuan dalam menjalankan visi dan misi pelayanan GPM melakukan perencanaan dan penyusunan anggaran [13].

GPM juga mempunyai tim atau panitia di dalamnya yang dibentuk oleh Majelis Jemaat atau Sinode sebagai struktur pembantu teknis dalam rangka mengelola program, kegiatan, maupun agenda khusus. Tim atau panitia ini meliputi panitia sidang jemaat, tim litbang (penelitian dan pengembangan), badan pembantu pelayanan (komisi, subkomisi), dan panitia khusus misalnya panitia Natal, Paskah, serta pembangunan fisik gereja.

Dalam konteks GPM, penerapan ZBB memiliki relevansi yang sangat signifikan. Setiap panitia dan tim yang dibentuk oleh GPM pada umumnya beroperasi dalam jangka waktu terbatas dengan agenda yang spesifik. Hal ini justru menjadi kondisi ideal bagi penerapan ZBB, karena setiap program bersifat baru dan tidak memiliki anggaran historis yang dapat dijadikan acuan secara otomatis. Penerapan ZBB pada level panitia dan tim GPM akan memastikan bahwa setiap kegiatan, mulai dari perayaan Natal hingga proyek pembangunan fisik gereja, didahului oleh proses justifikasi anggaran yang terstruktur, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada Majelis Jemaat maupun seluruh jemaat GPM.

Selain itu, GPM sebagai lembaga yang beroperasi dalam konteks budaya Maluku yang menjunjung tinggi nilai-nilai komunal dan gotong royong, memiliki modal sosial yang kuat untuk mengimplementasikan ZBB secara partisipatif. Prinsip musyawarah dalam budaya lokal dapat diintegrasikan ke dalam proses evaluasi dan pemeringkatan *decision packages* ZBB, sehingga penerapan ZBB tidak terasa sebagai mekanisme kontrol yang kaku, melainkan sebagai ekspresi kearifan lokal yang diperkuat oleh disiplin akuntansi modern.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji konsep *Zero Based Budgeting* dan merumuskan rekomendasi penerapan ZBB bagi GPM, khususnya bagi tim atau panitia yang ada di dalam GPM. Diharapkan berkontribusi pada perkembangan ilmu akuntansi dengan perspektif akuntansi spiritual, yang menghadirkan kerangka konseptual baru tentang keterikatannya dengan nilai-nilai Kristiani. Temuan ini memperkaya wacana akuntansi, menyediakan landasan untuk pengembangan praktik akuntansi pada organisasi nonprofit, yakni organisasi keagamaan.

Penelitian sebelumnya tentang ZBB umumnya berfokus pada sektor korporasi dan pemerintahan [6], [5]. Sementara itu, kajian ZBB dalam konteks organisasi keagamaan, khususnya dengan perspektif teologis yang terintegrasi, masih sangat terbatas dalam literatur akademik Indonesia. *Research gap* inilah yang menjadi justifikasi utama penelitian ini: menghadirkan sintesis antara disiplin akuntansi manajemen dan teologi Kristiani dalam merespons tantangan tata kelola keuangan gereja yang semakin mendesak.

## Metode

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretatif dengan pendekatan kualitatif. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa fenomena yang diteliti yakni hubungan antara pengalaman spiritual pengakuan dosa dan praktik penganggaran merupakan fenomena yang bersifat subjektif, kontekstual, dan tidak dapat direduksi ke dalam angka-angka statistik semata [13] [14]. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk menangkap kedalaman makna, nuansa pengalaman, dan dinamika relasional yang menjadi inti pertanyaan penelitian ini.

Desain penelitian yang digunakan adalah fenomenologi interpretatif (Interpretative Phenomenological Analysis/IPA), yang dikembangkan oleh [15], dengan mengeksplorasi bagaimana individu memaknai pengalaman hidup mereka, terkait pengalaman pengakuan dosa secara mendalam dan sistematis.

Penelitian ini dilaksanakan di Gereja Protestan Maluku, Klasis Kota Ambon. Informan penelitian terdiri dari Pendeta Gereja Protestan Maluku (GPM), bagian keuangan GPM, maupun yang terlibat sebagai panitia dalam GPM Klasis Kota Ambon. Proses selanjutnya yaitu adalah pengelolaan data yang dilakukan secara bertahap, dimulai dari pengumpulan hingga data yang diperoleh mencukupi untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik (*thematic analysis*) dengan tiga langkah utama: (1) reduksi data dan kategorisasi tema, (2) interpretasi teologis, dan (3) triangulasi antara temuan lapangan, teks Alkitab, dan literatur teologi.

## Hasil dan Pembahasan

### A. Gambaran Umum Temuan Penelitian

Penelitian ini menghasilkan temuan yang komprehensif mengenai praktik penganggaran di Gereja Protestan Maluku (GPM) Klasis Kota Ambon melalui wawancara mendalam dengan tiga kelompok informan: Pendeta GPM, ketua, dan anggota panitia atau tim pelayanan. Hasil analisis tematik mengungkapkan empat tema besar yang saling berkaitan, yaitu: (1) ZBB sebagai ekspresi teologi stewardship, (2) Transparansi dan Akuntabilitas Keuangan sebagai Modal Sosial Gereja, (3) Evaluasi Berbasis Prioritas Misi dan Diakonia, dan (4) Partisipasi Jemaat sebagai Ekspresi Persekutuan dan Tanggung Jawab Bersama.

### B. ZBB sebagai Ekspresi Teologi Stewardship

Berdasarkan wawancara dengan Pendeta GPM, terungkap bahwa pemahaman teologis menjadi fondasi paling utama terkait pengelolaan keuangan gereja. Penatalayanan (*stewardship*) sebagai dasar normatif yang tidak bisa diabaikan dalam setiap kebijakan keuangan gereja. Sesuai dengan hasil wawancara dengan Pendeta Jan, beliau menyebutkan bahwa:

*Dalam peraturan pokok perbendaharaan Bab 2 pasal 2, itu berbicara tentang asas. Ayat 1 disebutkan seluruh perbendaharaan gereja dipahami sebagai milik Tuhan yang dipercayakan kepada gereja sebagai hambaNya untuk menopang pelayanan gereja dan dikelola secara tanggung jawab, transparan, akuntabel dan takut Tuhan. Bahkan katong (kita) juga tambah telogi Paulus, surat 2 Korintus 8:21, itu berbicara soal bagaimana katong juga musti mengelola keuangan harus secara terhormat, tidak hanya dimata Tuham tapi dihadapan jemaat dan Masyarakat.*

Hasil ini menyatakan bahwa ZBB sejalan dengan nilai-nilai teologis, terutama dalam hal kejujuran dan integritas dalam pengelolaan berkat Tuhan, tanggung jawab untuk mengelola keuangan gereja serta keadilan dalam mendistribusikan sumber daya untuk berbagai kegiatan pelayanan. Lebih lanjut dikatakan bahwa:

*Karena itu, tanggung jawab gereja dalam mengelola uang yang dipercayakan jemaat yang a dalah juga milik Tuhan itu, mesti dikelola dan tatalayani dia dengan baik untuk kepentingan pelayanan. Nah, pelayanan yang dimaksudkan tentu tidak hanya berhubungan dengan pembangunan fisik (Pembangunan gereja, pastori, Gedung serbaguna). Banyak orang berpikir, orientasi pelayanan itu cuma Pembangunan fisik, padahal Pembangunan yang katong maksudkan untuk menggunakan uang gereja itu tidak hanya untuk Pembangunan fisik tetapi juga untuk Pembangunan umat diberbagai aspek (Pendidikan, Kesehatan, pengembangan ekonomi umat, termasuk belanja-belanja rutin yang menopang pelayanan gereja).*

Hasil wawancara secara konsisten menunjukkan bahwa GPM memandang pengelolaan keuangan gereja sebagai tindakan iman, bukan sekadar urusan administratif. Pandangan ini selaras dengan teologi *stewardship* yang menempatkan gereja sebagai pengelola (bukan pemilik) sumber daya yang dipercayakan Tuhan. ZBB, dalam perspektif ini, adalah mekanisme praktis yang memungkinkan gereja untuk secara sistematis memeriksa apakah setiap pengeluaran benar-benar merefleksikan prioritas dan nilai-nilai Kerajaan Allah. Menurut Pendeta Jan,

*Yang selama ini katong (GPM) pakai, mau bilang ada angkanya itu, kala u katong mau jujur angkanya itu c uma sisa lebih perhitungan anggaran tahun lalu. Untuk penetapan anggaran tahun selanjutnya, katong berangkat dari saldo akhir tahun sebelumnya. Itu saja yang katong (kita) tempatkan sebagai pendapatan murni diawal tahun. Tapi yang sisanya katong hitung dari nol, contoh, untuk penempatan kolekta minggu di pendapatan tetap gereja di tahun 2027, katong berangkat dari pendapatan minggu 2026, misalnya 5 juta. Katong pakai standar itu untuk menghitung 1 tahun ke depan, jadi 52 minggu x 5 juta, katong bisa potong juga, ada perjamuan kudus yang kena di hari minggu, katong (kita) pasti seng (tidak) hitung akang masuk ibadah minggu tapi ibadah perjamuan kudus. Mungkin saja ada perayaan tertentu yang kena hari minggu, misalnya ada natal pas di hari minggu, katong (kita) seng (tidak) b i l a n g itu sebagai kolekta minggu tapi kolekta natal. Jadi kala u katong hitung dari 52 minggu, tinggal 50 minggu, 50 minggu x 5 juta, itu angkanya. Itu artinya katong (kita) hitung dari nol sebenarnya. Jadi seng sambarang, seng rai-rai (tidak terka), karena itu katong (kita) seng (tidak) bisa bilang berdasarkan anggaran tahun lalu, katong hitung baru. Katong cuma pake standarnya. Kalo dibilang mulai dari nol, katong (kita) su (sudah) bikin akang (itu) dan semua penetapan program itu katong (kita) hitung ulang.*

Hal ini berkaitan erat dengan konsep *missional budgeting* yang dikembangkan oleh [19], yang mana anggaran gereja harus mencerminkan arah misi dan visi pelayanan, bukan sekadar kebiasaan belanja historis. GPM secara praktis telah mengimplementasikan hal ini meskipun tanpa label formal ZBB.

Pernyataan oleh Pak Alex sebagai Ketua Tim GPM Klasis Kota Ambon mengungkapkan bahwa proses penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Gereja (RAPBG) tidak bergantung dari pola anggaran tahun sebelumnya. Sesuai dengan hasil wawancara dari informan menyebutkan bahwa:

*di jemaat dalam penyusunan anggaran itu kal au katong (kita) mau bikin program, kal au pendapatan katong (kita) bikin berdasarkan evaluasi tahun lalu dan kemudian untuk pengeluaran kita evaluasi dari tahun lalu, lalu kita lihat lagi, apakah ada program-program baru.*

ZBB, dalam kerangka stewardship, bukan pilihan manajerial tetapi kewajiban teologis, yakni gereja yang serius dengan mandatnya sebagai pengelola tidak bisa bersandar pada anggaran tahun lalu, melainkan harus secara aktif dan kritis memastikan setiap keputusan pengeluaran mencerminkan kehendak Sang Pemilik yang sesungguhnya

## C. Transparansi dan Akuntabilitas Keuangan sebagai Modal Sosial Gereja

Transparansi dalam pengelolaan dana akan berdampak pada pencegahan fraud. Keterbukaan informasi keuangan kepada jemaat merupakan mekanisme kontrol sosial yang efektif [16]. Transparansi dan akuntabilitas keuangan bukan hanya sebagai kewajiban etis, tetapi juga merupakan investasi dalam kepercayaan jemaat.

Diungkapkan menurut Pendeta Jan, menjelaskan bahwa:

*Pengelolaan keuangan gereja itu dilakukan secara benar, untuk memastikan pengelolaan keuangan dilakukan dengan benar, katong (kita) di jemaat tuh kan biasa tiap minggu ada informasi keuangan jemaat. Di warta jemaat ini penting sekali, untuk pengawasan terhadap keuangan, jadi katong (kita) pastikan bahwa semua yang masuk, apakah kolekta unit, kolekta wadah laki-laki, Perempuan, semuanya itu yang masuk katong (kita) validasi, baru umumkan. Untuk transparansinya, katong (kita) lakukan disitu.*

Selanjutnya setiap 6 bulan, terdapat laporan keuangan 1 semester dan diakhir tahun laporan keuangan untuk 1 tahun yang dibuat oleh Tingkat jemaat, akan diberikan kepada Tingkat klasis. Dijelaskan oleh Pendeta Jan, bahwa:

*Dalam rapat koordinasi di Tingkat klasis yang diikuti oleh setiap jemaat di GPM, laporan yang disampaikan, hasilnya harus disampaikan juga kepada jemaat, supaya jemaat nyaman, bahwa katong pung capaian 6 bulan ini itu berapa banyak sehingga katong bisa lihat penerimaan mana yang kurang dari katong pung perencanaan. Katong (kita) bukan hanya seng (tidak) umumkan saldo. Sebab disitu katong pung perencanaan semester 2 it u, katong (kita) bikin prioritas untuk implementasi program semester 2 dengan kondisi keuangan yang tersedia dan seterusnya. Kal au pengelolaan baik, jemaat pasti mau memberi.*

Sebagi tim keuangan pada tim sarana fisik, Ibu Vivi menjelaskan bahwa,

*Laporan setiap tahun diserahkan ke Klasis Kota untuk diverifikasi pada waktunya oleh Tim verifikasi. Laporan tersebut diberikan dalam bentuk hardcopy.*

Transparansi dan akuntabilitas membangun kepercayaan, dan kepercayaan meningkatkan semangat memberi (*giving spirit*). Lebih lanjut diungkapkan Pak Alex, bahwa:

*Sebagai panitia, katong mencari uang atau pendagaan uang, yang katong cari tetap katong (kita) musti pertanggungjawab kan, katong (kita) musti bikin pelaporan .*

Selanjutnya, menurut Pendeta Jan, bahwa

*Setiap program yang ditetapkan anggarannya, misalnya untuk pelayanan HUT Perempuan, sudah ditetapkan berapa biaya yang dipakai untuk kegiatan HUT Perempuan, misalnya 5 juta untuk kebutuhan konsumsi, administrasi, uang khotbah. Sudah dirinci jelas, dengan catatan yang konsumsi untuk 100 orang. Namun begitu, Ketika kegiatannya mau mulai, seng (tidak) bisa sub seksi Perempuan pigi (pergi) ke bendahara lalu minta uang 5 juta itu. Katong punya mekanisme yang harus ditempuh untuk menjaga transparansi dan akuntabilitas dari pengelolaan implementasi program itu. Jadi, dong harus bikin proposal mini, proposal permintaan keuangan dengan semua rincian kebutuhan, setelah itu dibawah ke sekretaris majelis jemaat untuk memastikan bahwa memang kegiatan ini ada dan diputuskan di persidangan jemaat, seng (tidak) ada tambah-tambah, seng (tidak) ada program baru begitu. Setelah diacc, sekretaris majelis jemaat serahkan kepada sub seksi pengawasan dan pengendalian keuangan (di seksi PPK), untuk rasionalisasi permintaan itu lagi. Mengapa? Karena bisa terjadi uang 5 juta itu turun atau naik, kenapa? Kalau naik, karena kondisi kemahalan (misalnya makanan 25ribu naik jadi 30 ribu) atau juga turun, dengan harga itu, kenapa? Karena diperkirakan 100 orang diperkecil jumlahnya menjadi 50 orang. Berarti biayanya untuk 50 orang, terjadi penghematan disitu. Setelah selesai dari sub seksi pengawasan dan pengendalian keuangan, Kembali lagi ke sekretaris majelis jemaat, baru bawa ke ketua majelis jemaat sebagai otorisator. Ketua majelis jemaat bikin nota perintah bayar ke bendahara, baru bendahara bayar. Tunggu nanti belanja selesai, kasih masuk kwitansinya sebagai bukti. Sehingga verifikasi tidak pernah salah.*

Ini adalah temuan yang memiliki implikasi strategis bahwa penerapan ZBB yang transparan bukan hanya baik secara etis, tetapi juga menguntungkan secara finansial bagi keberlangsungan gereja. Komitmen GPM terhadap transparansi dan akuntabilitas keuangan berkaitan dengan salah satu keunggulan utama ZBB, yaitu meningkatnya visibilitas dan akuntabilitas pengeluaran organisasi [17]. Secara teologis, praktik ini berakar pada ajaran Kitab Suci tentang kejujuran dan integritas [18]. Akuntabilitas pemimpin gereja merupakan hal yang sangat substansial untuk pencegahan fraud dalam pengelolaan dana gereja. Sistem akuntabilitas yang kuat mampu mengurangi peluang terjadinya penyalahgunaan [11]. Gereja harus dapat mempertanggungjawabkan penggunaan sumber dayanya kepada komunitas yang dilayaninya.

## D. Evaluasi Berbasis Prioritas Misi dan Diakonia

Hasil wawancara bersama dengan Pak Alex, menyebutkan bahwa,

*biasanya di pra persidangan, dievaluasi programnya, ditampilkan bahwa komisi ini berjalan berapa persen, komisi ini berapa persen. Nanti di persidangan kalo mau dilanjutkan lagi, itu berarti katong lihat dulu, kekurangannya dimana sih, sampai dia tidak terlaksana atau dia terlaksana tapi tidak memenuhi target, misalnya harus 100 orang tapi yang ikut Cuma 30, sementara untuk anggaran disiapkan untuk 100 orang. Nah itu kenapa? Kalo dianggap itu*

*tidak perlu, sudah dihapuskan saja*

Prinsip kerja ini sejalan dengan *zero based budgeting* yaitu mampu mengeliminasi pengeluaran yang tidak efisien dan tidak produktif dan mendorong alokasi sumber daya yang lebih optimal karena setiap pengeluaran harus dibenarkan atas dasar manfaat yang nyata. Hal ini mendukung cara kerja dari salah satu tim yang dibentuk yaitu tim Pekabaran Injil (PI), sesuai hasil wawancara dengan Pak Alex, menyatakan bahwa:

*kita turun ke Lokasi, kita cek ke jemaat, dia butuh apasih, jadi biasanya jemaat-jemaat yang kurang, datang ke klasis kota Ambon minta bantuan. Ketua klasis panggil beta sebagai ketua, dan bilang jemaat ini ada minta bantuan, jadi bisakah katong ke jemaat itu. Jadi su bilang dong, apa yang dong butuhkan disana, setelah dong kasih tau dong pung kebutuhan, katong pergi untuk cek betul atau tidak.*

Menurut Ibu Vivi, mengungkapkan bahwa,

*Pekerjaan tim sarana fisik adalah sesuai kebutuhan. Untuk pekerjaan khusus, anggaran sudah ditetapkan sehingga bekerja sesuai anggaran*

Penjelasan Pendeta Jan, menegaskan bahwa,

*RPPJ (Rencana Pengembangan Pelayanan Jemaat) menetapkan aksentuasi program kemana, kalo Pendidikan ke mana, lalu katong tinggal susun program, di Pendidikan program apa, di ekonomi program apa, jadi sesuai dengan kondisi tahun itu tapi seng mengulangi program yang sama, kalau ulangi program yang sama, mungkin kelanjutan dari apa yang su (sudah) bikin.*

Berdasarkan wawancara tersebut, bahwa program yang dibuat dan pengeluaran yang dikeluarkan harus sesuai dengan kebutuhan jemaat. Penganggaran bukan sekedar aktivitas administratif, melainkan merupakan ekspresi iman dan bentuk pertanggungjawaban kepada Tuhan. Pandangan ini berimplikasi bahwa setiap keputusan alokasi anggaran memiliki dimensi spiritual yang tidak dapat dipisahkan dari dimensi manajerialnya.

## **E. Partisipasi Jemaat sebagai Ekspresi Persekutuan dan Tanggung Jawab Bersama**

Pengelolaan keuangan GPM melibatkan partisipasi aktif seluruh anggota jemaat dalam proses perencanaan dan evaluasi anggaran. Hal ini dipandang sebagai ekspresi dari persekutuan. Dalam konteks ZBB, ini bersesuaian dengan keterlibatan *multi-level stakeholders* dalam proses justifikasi anggaran. Menurut Pendeta Jan bahwa,

*Anggaran yang katong hitung berdasarkan RPPJ (Rencana Pengembangan Pelayanan Jemaat), RPPK untuk klasis, RPPS untuk sinode, dulu namanya renstra (rencana strategis). Dia menetapkan aksentuasi program, dan dikeluarkan program, dengan begitu tidak ada program yang seng relevan, mengapa? Karena program itu ditetapkan dalam sebuah proses RPPJ. Dalam RPPJ itu dilibatkan uji publik, sekian banyak anggota jemaat dilibatkan.*

Dijelaskan lebih lengkap bahwa,

*RPPJ selama 5 tahun dan program dan kegiatan setiap tahun ditetapkan di persidangan jemaat. Tugas dari masing-masing seksi PTPU, PIPK, POS, PPK dengan komisinya adalah menyiapkan rancangan program sesuai dengan RPPJ, setelah disiapkan di pleno di Tingkat majelis jemaat, baru kemudian dibawa ke pra sidang. Di pra sid a ng sudah dibagi komisi anggaran, komisi program. Di komisi program ini, rancangan yang tadi dibuat oleh seksi dan komisi yang sudah di pleno, dibahas. Dilihat lagi, kalau sudah oke, kalo seng (tidak), bisa ditambah atau dikurang dan segala macam. Tentu dalam perencanaan itu, dihitung anggarannya. Sesudah itu, di siding nanti dibahas secara Bersama lagi, lalu pleno putus untuk sah dijalankan. Bagaimana melibatkan umat untuk merancang anggaran dan program. Bahkan sebelum sidang, majelis jemaat sebagai mandataris persidangan itu sejak awal kasih laporan umum keuangan kasih ke sektor-sektor untuk dibahas supaya sektor bikin pemandangan umum terhadap laporan itu. Itu kan bagian dari evaluasi terhadap kinerja capaian yang telah dicapai.*

*Dalam pemandangan umum disampaikan keberatannya, ini kurang, ini lebih, ini kenapa dan seterusnya, sehingga di persidangan jemaat, majelis akan menjawab, ini kenapa dan seterusnya. Dengan demikian kalo sudah diputuskan berarti jemaat terlibat, karena persidangan jemaat itu dihadiri oleh perwakilan jemaat, dari sektor, dari unit, dari wadah-wadah pelayanan. Jadi keterlibatan umat juga ada disitu dalam perencanaan sampai dengan menetapkan program tahunan dan anggarannya, itu ada jemaat terlibat disitu.*

Partisipasi jemaat yang ditemukan dalam penelitian ini sesuai dengan prinsip desentralisasi dalam ZBB, yang mana unit-unit di berbagai tingkatan dilibatkan dalam penyusunan dan justifikasi anggaran [17]. Secara teologis, praktik ini berakar pada memahami gereja sebagai tubuh Kristus [18] di mana setiap anggota memiliki peran dan tanggung jawab. Gereja sebagai komunitas yang partisipatif, yang mana pengambilan Keputusan termasuk keputusan keuangan adalah tanggung jawab bersama seluruh umat. GPM melalui persidangan jemaat maupun rapat majelis telah mewujudkan visi eklesiologis ini, sekaligus memenuhi prinsip keterlibatan *multi-level* yang merupakan ciri khas ZBB.

## Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Gereja Protestan Maluku (GPM) telah secara substantif menerapkan prinsip-prinsip Zero Based Budgeting dalam pengelolaan keuangannya, yang terwujud dalam empat tema utama: (1) Perencanaan anggaran berbasis kebutuhan program sebagai respons iman; (2) Transparansi dan akuntabilitas keuangan sebagai wujud pengembalaan; (3) Evaluasi berbasis prioritas misi dan diakonia; serta (4) Partisipasi jemaat sebagai ekspresi persekutuan dan tanggung jawab bersama.

Hal ini menunjukkan bahwa dalam pengelolaan keuangan di GPM, meskipun tidak secara formal mengadopsi ZBB sebagai sistem anggaran, namun secara substantif telah mempraktikkan prinsip-prinsip inti dari ZBB. Dengan demikian, pengelolaan keuangan GPM bukan sekedar praktik manajerial, namun sebagai bentuk ekspresi dari iman, spiritualitas, dan komitmen terhadap misi Allah di tengah-tengah dunia.

Saran agar pelatihan dan pendampingan kapasitas SDM keuangan di seluruh jenjang organisasi GPM perlu diprogramkan dan berkelanjutan. Bagi peneliti selanjutnya dapat melakukan studi komparatif dengan organisasi keagamaan lain misalnya, Islam, Katolik, Hindu, Buddha maupun dengan gereja-gereja di daerah berbeda untuk memperluas basis empiris pada kajian ZBB dalam konteks keagamaan di Indonesia.

## References

1. A. R. Putri, R. Fijra, M. Danu, dan T. Juniarto, "Pendekatan Lean dalam Waste Assessment Model untuk Efektivitas Manajemen Rantai Pasok di Gudang Perusahaan," *Integrasi: Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, vol. 9, no. 2, pp. 193–201, 2024, doi: 10.32502/integrasi.v9i2.293.
2. A. Wildavsky dan N. Caiden, *Dinamika Proses Politik Anggaran*. Yogyakarta, Indonesia: Mata Pena Consultindo, 2004.
3. T. Budianingsih, "Peningkatan performa manajerial melalui budget planning: Literature review," *Implementasi Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 2, no. 2, pp. 118–130, 2022, doi: 10.38156/imka.v2i2.122.
4. N. Nurunnabilah dan S. Ahmad, "Peran Zero-Based Budgeting dalam Peningkatan Akuntabilitas Keuangan: Studi Pustaka," dalam *Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis Islam*, 2025.
5. R. Nadiar, R. Alfikri, A. T. Hidayati, F. Izzadieny, dan R. Muthmainnah, "Korelasi Antara Zero Based Budgeting dengan Efisiensi Operasional pada Perusahaan Jasa Kontraktor," *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, vol. 6, no. 1, pp. 313–327, 2025.
6. Aldimas, R. K. Astuti, dan M. A. Adillah, "Zero Based Budgeting di Era Digital: Mewujudkan Anggaran Efisien dan Akuntabel Menuju Birokrasi 4.0," *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 4, no. 3, pp. 426–440, 2025.
7. M. V. N. Lewar, T. J. Temu, E. Luju, dan Y. C. S. J. Moan, "Analisis Efektivitas dan Efisiensi Penggunaan Anggaran pada Paroki Roh Kudus Nelle Keuskupan Maumere," *Jurnal Projemen UNIPA*, vol. 12, no. 2, pp. 152–161, 2025, doi: 10.59603/projemen.v12i1.669.
8. A. S. Annundi dan A. Ahmad, "Peran Persembahan dalam Pengelolaan Keuangan pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus Gereja Kristen Jawi Wetan Jember)," *AKUBIS: Akuntansi dan Bisnis*, vol. 10, no. 1, pp. 9–21, 2025, doi: 10.37832/akubis.v10i1.76.
9. M. Patty dan A. Leiwakabessy, "Pelatihan Akuntansi untuk Organisasi Nirlaba di Gereja Protestan Maluku Klasis Kota Ambon," *Jurnal Pengabdian Masyarakat JAMAK (Manajemen dan Akuntansi)*, vol. 4, no. 2, 2021.
10. A. J. Makalalag, G. B. Nangoi, dan H. Karamoy, "Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa di Kecamatan Kotamobagu Selatan Kota Kotamobagu," *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing Goodwill*, vol. 8, no. 1, 2017, doi: 10.35800/jjs.v8i1.15334.
11. E. O. Achuti, "Financial Management Practices and Their Impact on Spiritual Nourishment in Seventh-day Adventist Churches in Kenya: A Systematic Review," *International Journal of Finance and Accounting*, vol. 5, no. 1, pp. 220–240, 2026.
12. E. Saputra, J. Illu, D. M. M. Kale, dan S. I. Kii, "Transparansi Keuangan Gereja Sebagai Pilar Integrasi: Studi atas Kasus Penyalahgunaan Dana," *Jurnal Riset Rumpun Agama dan Filsafat*, vol. 4, no. 1, pp. 558–570, 2025, doi: 10.55606/jurrafi.v4i1.4967.
13. G. Persulesy, "Religi, Konstruksi Model Partisipasi Anggaran: Internalisasi Nilai-Nilai," Tesis, Universitas Hasanuddin, Makassar, Indonesia, 2025.
14. J. W. Creswell dan C. N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications, 2018.
15. J. A. Smith, P. Flowers, dan M. Larkin, *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. London, U.K.: SAGE Publications, 2009.
16. W. A. Senoga, "The Effect of Accountability, Transparency, and Integrity of Church Leaders on Fraud Prevention in the Management of Church Funds," *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, vol. 7, no. 1, pp. 1388–1409, 2023, doi: 10.47772/IJRISS.2023.7169.
17. F. T. Hebert, "Zero-Base Budgeting in Historical and Political Context: Institutionalizing an Old Proposal," *Midwest Review of Public Administration*, vol. 11, no. 3, pp. 163–181, 1977, doi: 10.1177/027507407701100302.
18. *Alkitab Terjemahan Baru*. Jakarta, Indonesia: Lembaga Alkitab Indonesia, 2015. [Online]. Available: <https://alkitab.sabda.org>
19. C. R. Love dan C. J. P. Niemandt, "Led by the Spirit: Missional Communities and the Quakers on Communal Vocation Discernment," *HTS Theologiese Studies/Theological Studies*, vol. 70, no. 1, 2014, doi: 10.4102/hts.v70i1.2626.